

Dr. Christian von Thaden, Carina Malischewski

CRM küsst Brand –
wie kreierte ich den „Happy
Customer Lock-in“?

Kundenbindung ist und bleibt das oberste Ziel

Der Aufbau einer engen Kundenbindung ist seit Langem als wesentliches Ziel im Marketing erkannt – schließlich ist die Bindung von bestehenden Kunden deutlicher günstiger als die Gewinnung neuer Kunden. Daran hat sich auch in unserem digitalen Zeitalter – bei dem der nächste Wettbewerber bekanntlich immer nur „einen Klick“ entfernt ist – nichts geändert. Die Fähigkeit, Kunden zu binden und somit Folgekäufe zu erzeugen, bleibt entscheidend für wirtschaftliche Marktbearbeitung. Die systematische Kundenbindung ist neben „targeted communication“ die wesentliche Aufgabe der Kundenbeziehungsmanagement(CRM)-Disziplin. Ziel der Kundenbindung ist es, einen „Lock-in“ zu erzeugen – das heißt einen Kunden für das eigene System zu gewinnen, das so gestaltet ist, dass es für den Kunden (ökonomisch) sinnvoll ist, in diesem System zu bleiben.

Um dieses Ziel zu erreichen, gibt es unterschiedliche CRM-Mechanismen, die einen solchen Lock-in-Effekt erzeugen:

Beispiel Nike

Durch Verbindung des Laufschuhs mit Trainings-App, FuelBand und speziellen Sportevents gelingt es Nike, ausgehend vom Kernprodukt den Mehrwert für den Kunden durch Cross-Selling-Produkte und Serviceangebote zu erhöhen. Die Entscheidung für einen Laufschuh von Nike ist somit nicht nur eine Entscheidung für das Produkt, sondern für ein gesamtes System, gepaart mit einem attraktiven Brand. Dies führt dazu, dass Kunden es auch bei zukünftigen Käufen als sinnvoll ansehen, bei dem „System Nike“ zu bleiben.

Beispiel Apple

Die Nutzung von Apple-Geräten setzt eine Registrierung des Nutzers voraus, wodurch eine Basis für Kundenbindung geschaffen wird. Auf dieser Basis aufbauend, führen das nahtlose Ineinandergreifen der Produkte (Apple TV mit iPad, iPhone mit iTunes etc.) und die einheitliche User

Experience dazu, dass eines der stärksten in sich geschlossenen Systeme entsteht. Die Attraktivität der Marke sorgt gleichzeitig dafür, dass die Mehrheit der Kunden diesen Zustand nicht als Zwang empfindet, sondern sich eher als Teil der Community fühlt.

Beispiel Nespresso

Nestlé hat mit Nespresso nicht nur den Markt für Kapselkaffee „erfunden“, sondern auch die Vermarktung des Produkts „revolutioniert“. Der Ansatz, hochwertigen Kaffee mit hohen Margen im Direktvertrieb nur an registrierte Kunden zu verkaufen, erinnert stark an das Vorgehen der Hersteller von Tintenstrahldruckern (das heißt das Gerät subventioniert verkaufen und anschließend über den Customer Lifetime Value an der Tinte verdienen). Dennoch ist dieser Ansatz grundsätzlich anders zu beurteilen, da Nespresso den „harten Lock-in“-Zustand für den Kunden zum einen mit klaren Benefits (gute Kaffeequalität) und zum anderen mit einer sehr attraktiven Marke verbindet.

Beispiel Amazon

Ebenso wie Nespresso hat auch Amazon Elemente des „harten Lock-ins“ in der Kundenbindungsstrategie integriert: Amazon verkauft Hardware zu vergleichsweise (sehr) günstigen Preisen, mit dem Ziel, schnell an Marktanteil zu gewinnen und über resultierende Folgekäufe von Produkten wie eBooks diese Anfangssubventionen zu kompensieren. Auch bei Amazon bedeutet dieser Ansatz mehr als im „alten Tintenstrahldrucker-Modell“: Die Kunden empfinden hier kein „Gefangensein im System“, sondern befürworten gar den einheitlichen Zugang zu einer digitalen Welt mit günstigen Preisen.

Alle hier aufgeführten etablierten CRM-Mechanismen tragen im Rahmen der Kundenbindung auf unterschiedliche Art und Weise zu dem sogenannten „Lock-in-Grad“ des Kunden bei: Es entsteht eine Situation, in der eine Änderung der

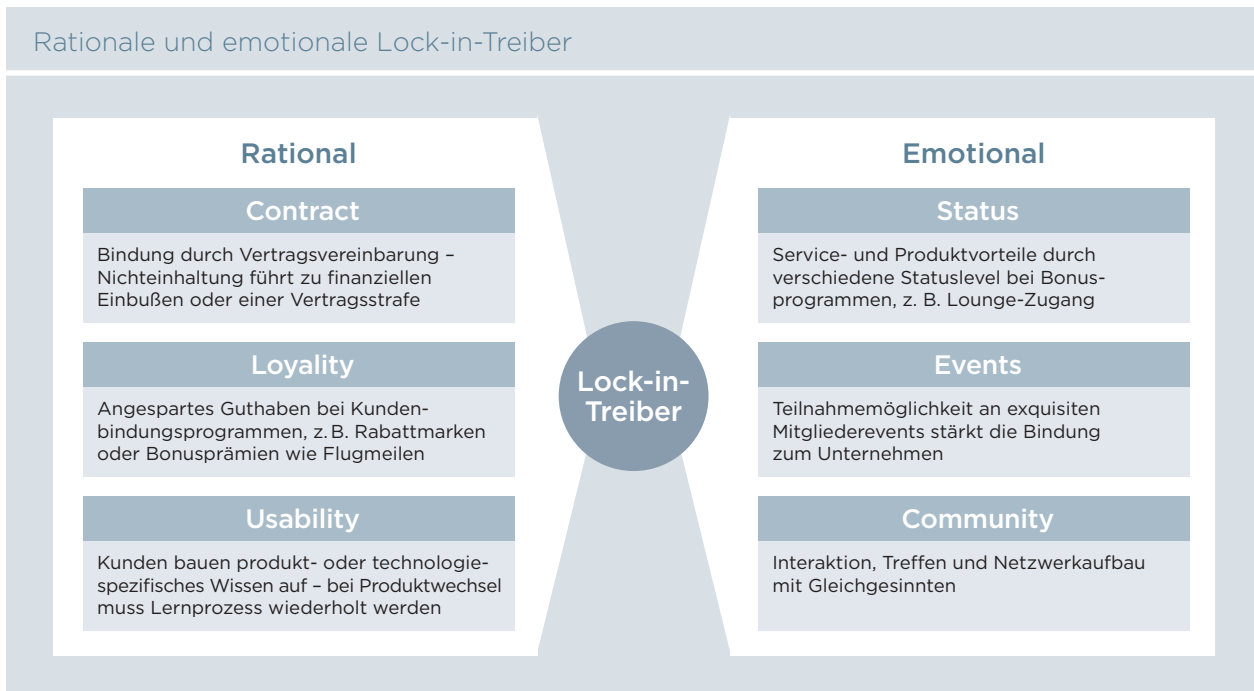


Abbildung 1: Rationale und emotionale Lock-in-Treiber

gegenwärtigen Lage für den Kunden hohe Wechselkosten erzeugt und ein Wechsel somit unwirtschaftlich ist¹. Je höher die Wechselkosten und Aufwände für den Kunden sind, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass er sich für ein Angebot der Konkurrenz entscheidet. Abbildung 1 ordnet die unterschiedlichen CRM-Mechanismen rationalen (harten) und emotionalen (weichen) Lock-in-Faktoren zu. Im Unterschied zu den zuvor beschriebenen Beispielen stand in der Vergangenheit bei den Marketeers vor allem die Schaffung eines „harten und rationalen“ Customer Lock-ins im Fokus, mit der Zielsetzung, den Kunden durch eng kompatible Produkte und die Verbindung von Anfangs- und Folgeinvestitionen in ein proprietäres System einzubinden. Neben den Tintenstrahldruckern sind auch Rasierklingen ein weiteres Beispiel für dieses Prinzip: Der Kunde tätigt hier eine verhältnismäßig geringe Anfangsinvestition, um das Ausgangsprodukt, den Rasierer, zu erwerben. Um dieses Produkt jedoch wie gewünscht effektiv und über einen längeren Zeitraum nutzen zu können, ist es notwendig, dass er regelmäßig zugehörige Komplementärprodukte wie Rasierklingen der gleichen Marke – in der Regel mit höheren Margen – kauft. Der Kunde ist „locked-in“, da er bei einem Produktwechsel wiederum eine neue Anfangsinvestition leisten müsste. Zudem müsste sich der

Kunde bei einem Wechsel intensiv mit dem neuen Produkt auseinandersetzen, um dessen Funktionalitäten kennenzulernen und den gleichen Bedienbarkeitsumfang sicherzustellen.

Auch klassische Kundenbindungsprogramme nutzen seit jeher das Prinzip des Lock-in-Effekts: Vielfliegerprogramme wie Miles & More von Lufthansa oder Topbonus von AirBerlin ermöglichen dem Kunden nicht nur, mit jedem Flug Meilen zu sammeln, die gegen Sachprämien oder Freiflüge eingetauscht werden können, sondern auch das Erreichen verschiedener Statuslevel, abhängig von der Gesamtanzahl gesammelter Flugsegmente. Je höher der Status ist, desto mehr Vorteile erlangt der Kunde, wie zum Beispiel die Berechtigung zur Priority Lane beim Check-in oder den Zugang zu exklusiven Flughafen-Lounges mit kostenloser Versorgung. Der Kunde wird somit sowohl auf rationale als auch auf emotionale Weise an das System gebunden: Die zurückliegenden Investitionen in Flüge rechtfertigen aus ökonomischer Sicht weitere zukünftige Buchungen von Flügen dieser Airline; gleichzeitig ist es für den Kunden reizvoll, das nächsthöhere Statuslevel zu erreichen bzw. das bereits erarbeitete Level zu halten, um die speziellen Servicevorteile in Anspruch nehmen zu können.

¹ cyclopedia.net, 2014.

Lock-in gut – alles gut?

Ist der Fokus auf die Kreation eines „starken Lock-in“-Effekts somit der einzig wahre Schlüssel für eine erfolgreiche Kundenbindung? Auf diese Frage muss man klar mit „Nein!“ antworten, wie die zuvor aufgeführten Beispiele belegen. Bei einem rein „harten Lock-in“ handelt es sich nicht um eine wahre Kundenbindung, die geprägt ist von hoher Loyalität bei gleichzeitiger Zufriedenheit, sondern eher um eine Art „Geiselhaft“, bei der ein Kunde aufgrund von technologischen Abhängigkeiten oder langfristigen Verträgen an einen Anbieter gebunden ist. Dies lässt sich abermals gut am Beispiel der Tintenstrahldrucker illustrieren: Die Tatsache, einen „harten Lock-in“ bei einem Käufer während der Lebenszeit des Druckers erreicht zu haben, führt nicht zwingend dazu, dass dieser Kunde sich auch bei einem Folgekauf erneut für einen Drucker der gleichen Marke entscheidet.

Hohe Kundenloyalität bedeutet also nicht unbedingt, dass der Kunde auch zufrieden ist. Diese Thematik wird auch in der bekannten Kundentypologie-Matrix von Jones/Sasser, die ein etabliertes Verständnis und in gewisser Hinsicht noch heute relevantes Prinzip der Kundenbindung veranschaulicht, entlang der Dimensionen Loyalität und Zufriedenheit visualisiert (s. Abb. 2). Unzufriedene und illoyale Kunden, hier als „Terroristen“ bezeichnet, haben zumeist schlechte Erfahrungen mit dem Produkt gemacht und können bei Verbreitung von schlechter Mundpropaganda aufgrund ihrer Unzufriedenheit potenziell das Image des Unternehmens schädigen.

Im Gegensatz dazu bergen die sogenannten „Apostel“ das größte Mehrwertpotenzial für ein Unternehmen: Diese Kunden sind sowohl zufrieden als auch loyal und repräsentieren somit eine stabile Stammkundschaft. „Söldner“ sind ebenfalls zufriedene Kunden, die dem Unternehmen selbst allerdings nicht sehr treu und loyal gegenüberstehen. Bei Gewöhnung oder Langeweile lassen sich diese Kunden häufig und schnell dazu verleiten, neue Produkte auszuprobieren. „Geisel“ wiederum sind jene Kunden, die sich, wie zuvor beschrieben, in einem „harten Lock-in“-Zustand befinden und dem Unternehmen nur aufgrund hoher Wechselkosten

treu bleiben, mit ihrer Situation allerdings unzufrieden sind. Solch unzufriedene Kunden werden immer intensiver versuchen, Wege und Möglichkeiten zu finden, um diesem erzwungenen Lock-in zu entkommen – zum Beispiel durch den Kauf von „nachgemachten Komplementärprodukten“ einer günstigeren (No-Name-)Marke. Zudem besteht natürlich stets die Gefahr, dass ein Kunde aufgrund des Lock-in-Risikos von einem bestimmten Angebot vollständig Abstand nimmt und stattdessen zum Beispiel direkt einen Drucker auswählt, der die Nutzung von Tintenpatronen anderer Anbieter zulässt, um somit einen „harten Lock-in“-Zustand zu umgehen.

In unserem hier vorgestellten Ansatz geht es darum, „Apostel“ zu entwickeln – nämlich durch zwei Dinge, die aus einem „Lock-in“ einen „Happy Lock-in“ machen:

Mehrwert

Eine Lock-in-Situation soll durch einen eindeutig erkennbaren Mehrwert für den Kunden kompensiert werden, um somit die Zufriedenheit des Kunden zu sichern und ihn vom Gefühl der „Geiselhaft“ zu befreien. In diesem Zusammenhang ist Apple wiederum ein gutes Beispiel: Viele Apple-Kunden schätzen die einheitliche User Experience entlang der Produktpalette sowie den Mehrwert durch die komplementäre Vernetzung des Hardware-, Software- und Serviceangebots. Sie nehmen hierfür den Lock-in-Effekt ohne Bedenken in Kauf. Auch das Beispiel Nespresso macht deutlich, dass die Kunden im Falle von Systemen mit eindeutigem Mehrwert den Lock-in-Faktor nicht einfach nur billigen, sondern sich in ihrer Situation sogar wohlfühlen und den Anbindeeffekt gern in Kauf nehmen.

Brand Attitude

Ein „Happy Lock-in“ setzt neben einem klaren Mehrwert, der den Lock-in rechtfertigt, etwas

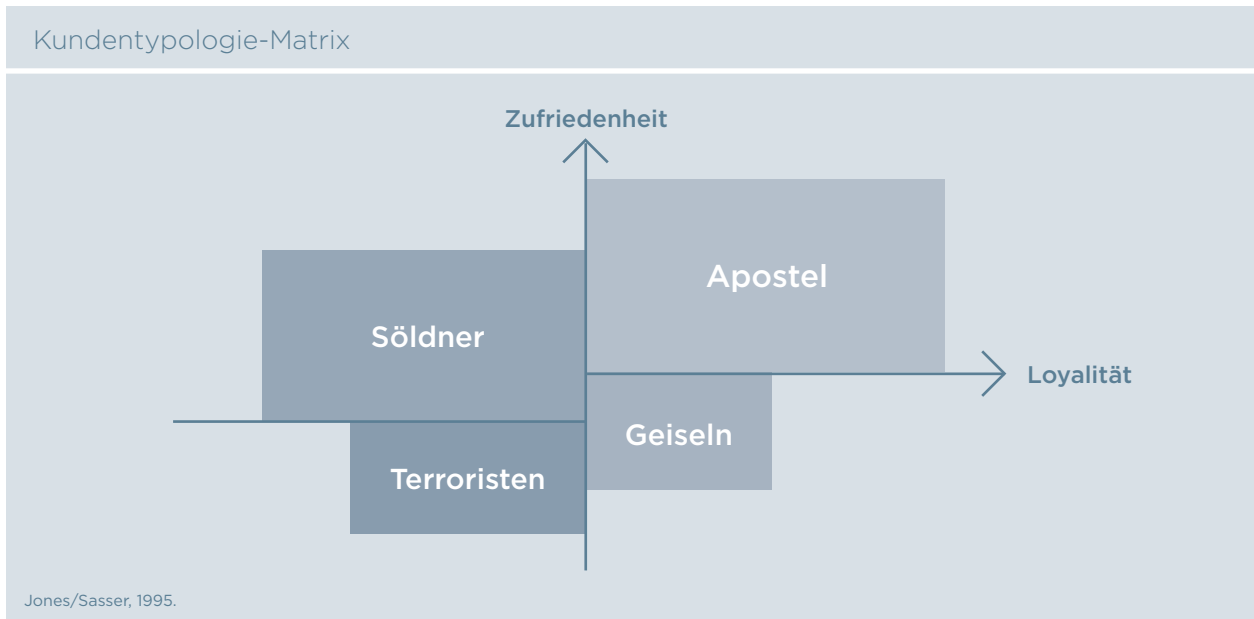


Abbildung 2: Kumentypologie-Matrix

zweites Wesentliches voraus: eine starke und attraktive Marke, die es dem Kunden im besten Fall ermöglicht, mit seiner Verbindung zu dieser Marke etwas auszudrücken. Beispiel Nespresso: Die meisten Kunden empfinden den selektiven Vertrieb mit den wenigen stationären Verkaufsstellen in den Großstädten nicht als lästig, sondern besuchen diese Läden gern und identifizieren sich ganz bewusst mit dem Brand dieser Produkte. Einkaufen bei Nespresso hat so gut wie nichts mehr gemein mit dem reinen Einkauf von Kaffeebohnen (oder gar Kaffeepulver) im Supermarkt. Der Kauf und die Nutzung dieses Markenprodukts sind Ausdruck eines bestimmten, urban geprägten Lebensgefühls.

Für die CRM-Disziplin bedeutet dies Folgendes:

1. Die Bedeutung der Marke selbst ist stark gestiegen.
2. Für ein erfolgreiches Marketing sollte man die Bereiche Brand und CRM weder inhaltlich noch organisatorisch trennen, sondern gemeinsam gestalten.

In einem Satz: Erfolgreiche Kundenbindung setzt eine attraktive Marke, verbunden mit einem eindeutigen Mehrwert für den Kunden, voraus, die einen Lock-in-Effekt aus Kundensicht rechtfertigt bzw. überkompensiert.

CRM küsst Brand

Dieses Prinzip trifft neben Apple und Nespresso auch auf Nike und Amazon, aber auch auf Unternehmen wie Starbucks oder Facebook zu, die hier als weitere Best-Practice-Beispiele genannt werden können. Facebook steigert die Nutzung der eigenen Plattform durch die Integration zusätzlicher Angebote wie Instagram und erleichtert gleich-

zeitig die Convenience der Produktnutzung durch eine Single-Sign-on-Funktionalität, wodurch sich der Kunde unter anderem bei WhatsApp, Facebook oder Instagram mit nur einem einzigen Zugang einloggen kann. Starbucks wiederum bietet den Kunden ein besonderes Kaffeeerlebnis in den Filialen durch eine gemütliche Café-Atmo-

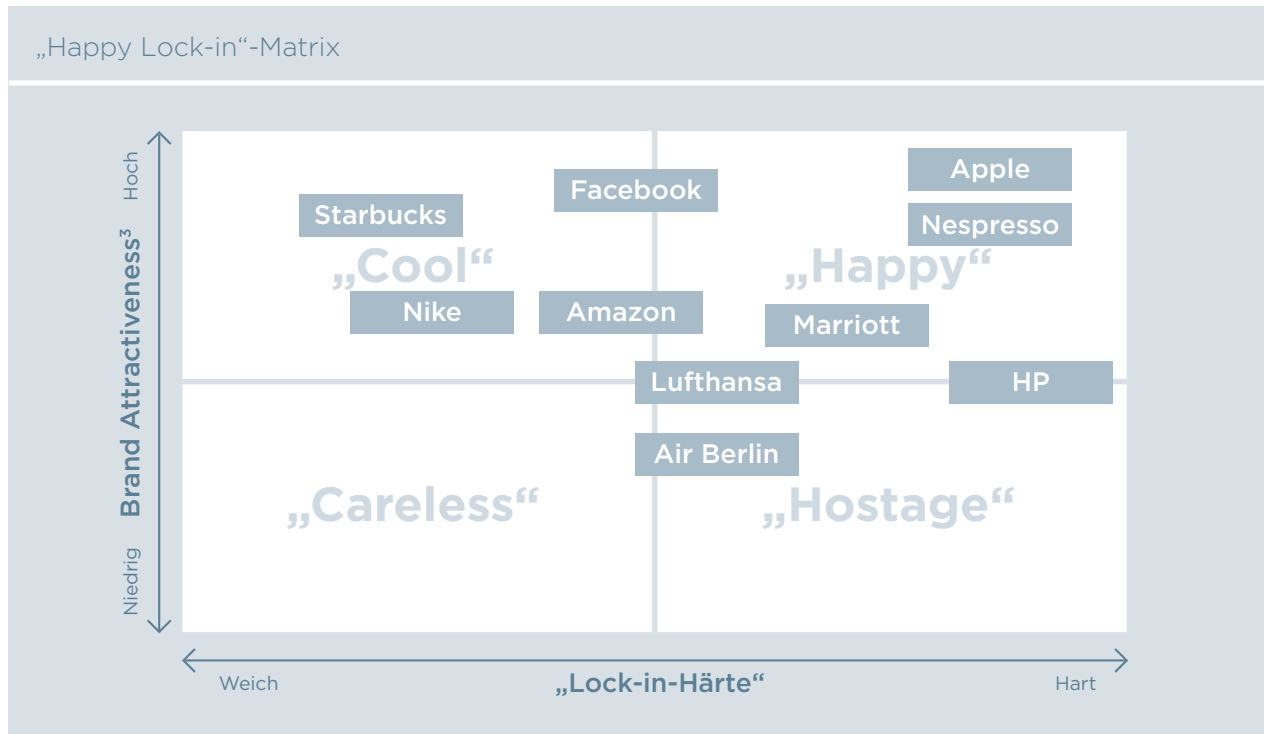


Abbildung 3: „Happy Lock-in“-Matrix

sphäre sowie ein weitreichendes Produktangebot und schnellen Service. Zusätzlich verleitet die „Starbucks Card“ treue Kunden zu regelmäßigen Ladenbesuchen, um gesammelte Starbucks-Sterne gegen Freigetränke oder spezielle Sonderangebote einzutauschen.

In der Gesamtheit betrachtet, lässt sich bei der Analyse dieser Unternehmen folgende Erkenntnis gewinnen: Für eine erfolgreiche Kundenbindung wachsen idealerweise die klassischen CRM-Mechanismen mit einer attraktiven Marke zusammen – CRM küsst Brand! Professor Nirmalya Kumar von der London Business School bestätigt dies mit seiner Ansicht: „Branding is not merely about differentiating products; it is about striking emotional chords with consumers. It is about cultivating identity, attachment, and trust to inspire customer loyalty“². Die „Happy Lock-in“-Matrix (s. Abb. 3) illustriert, in welchem Grad die bereits erwähnten Unternehmen sowie weitere bekannte Kundenprogramme die Dimensionen „Marke“ und „Lock-in“ in Verbindung bringen. Diese Matrix verdeut-

licht Folgendes: Trotz eines harten Lock-ins mit Fokussierung auf komplementäre, proprietäre Produktsysteme punkten erfolgreiche Unternehmen wie Apple oder Nespresso mit positiver Brand Attractiveness³. Die Kunden wünschen sich aus eigenem Antrieb heraus, ein Teil dieser Gemeinschaft zu sein und nehmen dafür die Lock-in-Effekte gern in Kauf.

Um zukünftig eine erfolgreiche und langfristige Kundenbindung zu entwickeln, müssen wir uns somit die folgenden zwei Fragen stellen, die parallel zu adressieren sind:

- a) Über welche Mechanismen kann ich einen langfristigen Lock-in bei meinen Kunden erzeugen, der durch Mehrwert gerechtfertigt wird?
- b) Wie schaffe ich eine positive Brand Attitude bzw. steigere meine Brand Attractiveness so, dass die Kunden gern Mitglied in meinem System sind und sich diesem zugehörig fühlen?

2 Kumar, N. (2013): Can you Name a Chinese Brand? Online im Internet: http://www.huffingtonpost.com/nirmalya-kumar/can-you-name-a-chinese-br_b_3472576.html vom 20.03.2015.

3 Anmerkung: Die hier aufgezeichnete illustrative Einschätzung der „Brand Attractiveness“ wurde in Anlehnung an die Ergebnisse der Forbes „World’s Most Valuable Brands“ Liste 2014 getätigt.

Vorgehen zur Verheiratung von „Brand & CRM“

Das Vorgehen des „Brand & CRM“-Ansatzes setzt sich aus drei Schritten zusammen (s. Abb. 4): Zunächst sollte die Ausgangslage in Bezug auf Brand und CRM analysiert werden, um den Status quo zu verstehen und individuelle Optimierungspotenziale identifizieren zu können. Im Bereich „Branding“ (Schritt 1) werden die aktuelle Markenpositionierung sowie die Marktsituation analysiert, um zu verstehen, wie Kunden diese Marke heute wahrnehmen, welche Positionierungsstrategien die Wettbewerber verfolgen und welche Markttrends für eine zukünftige „Brand“-Positionierung relevant sein können. Im Bereich „Lock-in-Potenziale“ (Schritt 2) identifiziert man die Mehrwert-Charakteristika, auf die die Zielkunden besonderen Wert legen: Werden vor allem rationale oder eher emotionale Faktoren bevorzugt? Welche Treibergruppen müssen verstärkt in den Fokus gesetzt werden, um dem Kunden einen echten Mehrwert zu

vermitteln? In diesem Schritt werden sämtliche mögliche Lock-in-Potenziale identifiziert – vom Produkt- und Serviceangebot bis hin zu Kommunikations-, Vertriebs- und Eventmaßnahmen.

Im gedanklich dritten Schritt kommt es zur Verheiratung dieser beiden Dimensionen – die „Brand & CRM“-Strategie wird erarbeitet. Mithilfe einer attraktiven und innovativen Positionierungsrouten soll eine Marke geschaffen werden, mit der sich die Kunden identifizieren können. Wie Abbildung 4 verdeutlicht, liegt der Schlüssel zum Erfolg darin, die Themen Branding und Lock-in eng zu verknüpfen und gerade jene Faktoren zu stärken, die diese Zusammenführung vereinfachen. Durch das Zusammenspiel von Faktoren wie Status, Attitude und Nutzen wird ein Kunde sowohl emotional als auch rational von seiner Produktwahl überzeugt – durch einen „Mehrwert-Lock-in“ in Kombination mit einem attraktiven Brand kann somit eine lang-

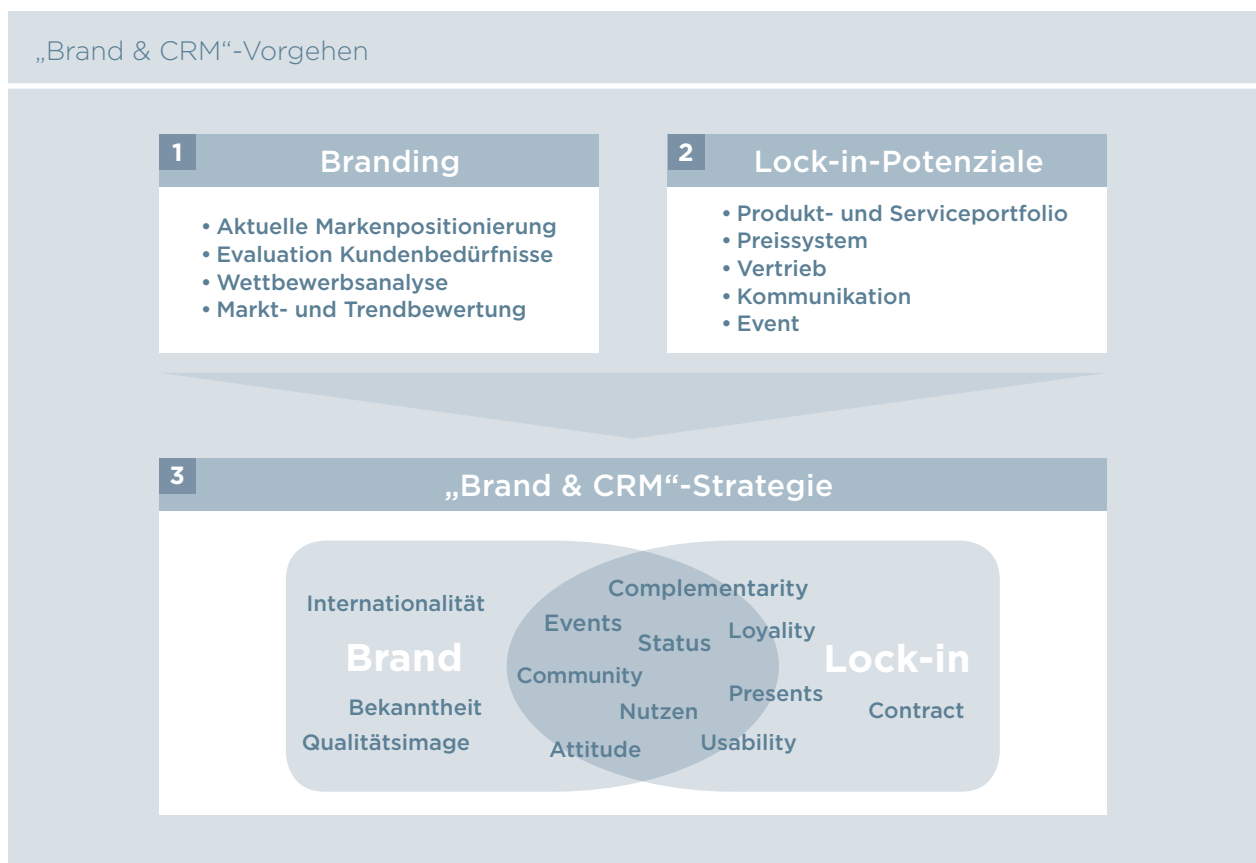


Abbildung 4: „Brand & CRM“-Vorgehen

fristige Kundenbindung aufgebaut werden. Im weiteren Verlauf wird die erarbeitete Strategie in konkrete Maßnahmen und Arbeitspakete heruntergebrochen, die es entsprechend intern umzusetzen gilt, um somit die eigene Brand Attractive-

ness zu steigern sowie die identifizierten rationalen und emotionalen Lock-in-Potenziale optimal auszunutzen. Das finale Resultat ist ein „Happy Customer Lock-in“ mit stark verbundenen und loyalen Kunden.

Fazit

Eine langfristige Kundenbindung war, ist und bleibt das wesentliche CRM-Ziel, da eine starke Stammkundschaft in großem Maße zur Erreichung ökonomischer Unternehmensziele beiträgt. Für eine langfristige Bindung reicht es nicht, den Kunden über klassische Lock-in-Effekte in ein System zu „zwingen“ und somit an das Unternehmen zu binden: Wenn der Kunde nicht zufrieden ist, wird er sich über kurz oder lang diesem System entziehen und zu einem Wettbewerber wechseln. Der Kunde muss stattdessen mit einem klaren Mehrwert für den Lock-in-Effekt kompensiert werden – aber nicht nur das: Erfolgreiche Unternehmen wie Apple, Starbucks oder Nespresso zeigen, dass der CRM-Ansatz des „Mehrwert-Lock-ins“ vor allem in Verbindung mit einer starken, attraktiven Marke als Erfolgsrezept gilt. Bei einem innovativen und kreativen Brand mit hoher Akzeptanz können Kunden zu echten „Fans“ und sogar „Brand Ambassadors“ werden. Positives „Word of Mouth“ dieser Fans führt dazu, dass die Brand Attractiveness auch in den Augen weiterer Kunden steigt. Durch die Kombination eines strategischen CRM-Ansatzes mit einem eindeutigen „Mehrwert-Lock-in“ kann die Kundenloyalität gestärkt werden, indem sowohl die rationalen als auch die emotionalen Loyalitätstreiber in gesunder Balance angesprochen werden.

Dieses Thema gewinnt gerade vor dem Hintergrund unseres digitalen Zeitalters eine immer größere Bedeutung, da das allgemeine Loyalitätslevel von Kunden abnehmende Tendenzen aufweist. Heute hat der Kunde dank diverser Informations- und Kommunikationsquellen wie zum Beispiel Vergleichsportalen oder Online-Shops stetig bessere Möglichkeiten, sich die für ihn relevanten Informationen zu beschaffen, um Produkte zu vergleichen und letztendlich das für ihn beste Preis-Leistungs-Angebot auszuwählen. Zeitgleich eröffnet die Digitalisierung auch den Unternehmen neue Lock-in-Möglichkeiten, beispielsweise durch die Nutzung von Single-Sign-on-Funktionalitäten oder eine verstärkte Integration eines komplementären Online-/Offline-Angebots.

Zusammenfassend lässt sich also Folgendes sagen: Das übergeordnete Zielbild für „Brand & CRM“ muss sein, dass ein Kunde gern Teil des Unternehmenssystems ist, da er zum einen genügend Mehrwert erhält und zum anderen die Marke attraktiv findet und sich mit ihr identifizieren kann. Diese Kunden werden zu wahren „Aposteln“ entwickelt, die sowohl zufrieden als auch loyal sind und somit durch ihre stetigen Wiederkäufe und die Verbreitung von positivem „Word of Mouth“ zu einer langfristigen Steigerung des Unternehmenserfolgs beitragen.